

أثر القيادة الإدارية على أداء الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

اسم الطالب

تركي عبدالله العيسى

إشراف

د/ عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

2025/10/31 – الفصل الدراسي الثالث

1. المقدمة :

تُعد القيادة الإدارية من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات الحكومية في تحقيق أهدافها وتطوير أدائها، فهي تمثل المحرك الأساس للعمل الإداري الذي يوجّه الأفراد وينظم الجهود لتحقيق الكفاءة والإنتاجية. فالقيادة الناجحة لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات، بل تتجاوز ذلك إلى بناء الثقة، وتحفيز الموظفين، واستثمار قدراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الجودة والفعالية.

وفي ظل التحولات الإدارية والتنظيمية الكبرى التي تشهدها المملكة العربية السعودية ضمن إطار رؤية السعودية 2030، برزت الحاجة إلى قيادات إدارية تمتلك مهارات عالية في التفكير الاستراتيجي والابتكار والقدرة على التغيير، حيث تسعى الدولة إلى بناء جهاز حكومي كفء وفعال يقوده قادة إداريون قادرين على مواجهة التحديات وتحقيق التميز المؤسسي.

وتُعد وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية من أبرز المؤسسات الحكومية التي تتجسد فيها أهمية القيادة الإدارية، فهي الجهة المسؤولة عن تطوير رأس المال البشري وإدارة بيئة العمل الحكومية وتحقيق العدالة التنظيمية بين الموظفين. ومع هذا الدور الحيوي، تظهر أهمية دراسة العلاقة بين القيادة الإدارية وأداء الموظفين داخل الوزارة، خصوصًا في ظل التغيرات المستمرة في الأنظمة والإجراءات الحكومية.

إن القيادة الإدارية تمثل عاملاً أساسياً في توجيه الموظفين وتحفيزهم نحو تحقيق الأداء الأمثل، إذ تؤثر أنماط القيادة (كالقيادة التحويلية، والتشاركية، والتبادلية) بشكل مباشر في مستوى الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي وكفاءة الأداء. وفي المقابل، قد يؤدي ضعف القيادة إلى انخفاض الحماس والدافعية لدى الموظفين وتراجع جودة الأداء.

من هنا تنبع أهمية هذا البحث في تحليل أثر القيادة الإدارية على أداء الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ومحاولة التعرف على الأنماط القيادية الأكثر فاعلية في تعزيز الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى تحديد العلاقة بين نوع القيادة ومستوى التحفيز والرضا الوظيفي لدى العاملين. كما يسعى البحث إلى تقديم فهم أعمق لدور القيادة الإدارية في دعم بيئة العمل الحكومية، ورفع كفاءة الجهاز الإداري، والمساهمة في تحقيق أهداف الوزارة الاستراتيجية المنسجمة مع رؤية المملكة 2030.

2. مشكلة الدراسة :

على الرغم من التطور الكبير الذي تشهده وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في مجالات التخطيط والتطوير الإداري، إلا أن هناك فجوات نظرية وعملية ما زالت قائمة تتعلق بفعالية القيادة الإدارية وتأثيرها على الأداء الوظيفي للموظفين.

أولاً – الفجوات النظرية:

- ندرة الدراسات الحديثة التي تناولت القيادة الإدارية في سياق الوزارات السعودية، وخاصة داخل وزارة الموارد البشرية التي تشهد توسعاً كبيراً في اختصاصاتها.
- ضعف الربط في الأدبيات بين القيادة التحويلية كأحد الأساليب الحديثة وبين تأثيرها المباشر في رفع أداء الموظف الحكومي.
- غياب التحليل المقارن بين الأنماط القيادية المختلفة داخل البيئة الإدارية السعودية في ظل التحول المؤسسي الذي تشهده المملكة.

ثانياً – الفجوات العلمية والعملية:

- تفاوت أساليب القيادة بين إدارات الوزارة، إذ يميل بعض القادة إلى الأسلوب التقليدي القائم على الرقابة بدلاً من التحفيز والمشاركة.
- وجود قصور في آليات تقييم الأداء القيادي ومدى انعكاسه على أداء الموظفين ومخرجات العمل.
- ضعف التكامل بين برامج تطوير القيادات ومؤشرات تحسين الأداء الفعلية في بيئة العمل.

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر القيادة الإدارية على أداء الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية؟

3. أهمية الدراسة:

أ. على المستوى النظري :

تسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية حول مفهوم القيادة الإدارية وأثرها في بيئة العمل الحكومية السعودية. كما تقدم إضافة فكرية من خلال ربط أنماط القيادة الحديثة، كالقيادة التحويلية والتشاركية، بمستوى أداء الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

وتبرز الأهمية النظرية أيضًا في توضيح كيف يمكن للقيادة الإدارية أن تكون أداة فاعلة لتحفيز الإبداع وتحسين الإنتاجية، مما يفتح آفاقًا جديدة للدراسات الأكاديمية في مجالات الإدارة العامة والتنمية المؤسسية.

ب. على المستوى التطبيقي :

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في كونها تقدم نتائج يمكن الاستفادة منها عمليًا لتطوير أساليب القيادة الإدارية داخل وزارة الموارد البشرية. حيث يمكن للوزارة استخدام نتائج البحث في تصميم برامج تدريبية تستهدف تنمية مهارات القيادة لدى المديرين والمشرفين الإداريين.

كما تساهم الدراسة في تطوير سياسات الموارد البشرية من خلال تحسين آليات تقييم الأداء، وتعزيز التواصل الداخلي بين القادة والمرووسين، ورفع مستوى الرضا والتحفيز لدى الموظفين.

وتدعم هذه الدراسة جهود رؤية المملكة 2030 في بناء حكومة فاعلة وكفؤة، قادرة على استثمار رأس المال البشري وتحقيق نتائج عالية في الأداء الإداري والمؤسسي.

4. قائمة المراجع:

1. العنزي، فهد. (2023). القيادة الإدارية وأثرها على الأداء المؤسسي في الأجهزة الحكومية السعودية. مجلة الإدارة العامة، 64(2)، 55-80.
2. اليوسف، خالد. (2021). العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. جامعة الملك سعود.
3. العبدالكريم، ناصر. (2022). أساليب القيادة الإدارية وتأثيرها على أداء العاملين في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية. المجلة السعودية للإدارة، 12(1)، 33-60.
4. Bass, B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. Organizational Dynamics, 18(3), 19-31.
5. Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). SAGE Publications.
6. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
7. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2024). التقرير السنوي للأداء لعام 2024. الرياض: منشورات الوزارة.
8. Al-Qahtani, A. (2022). *The role of transformational leadership in improving employee performance in Saudi public organizations*. Journal of Public Administration Studies, 7(4), 112-130.
9. Almalki, S. (2021). *Leadership styles and organizational effectiveness in the Saudi public sector*. Middle East Journal of Management, 9(2), 87-104.

الفصل الثاني : الدراسات السابقة

1- أسئلة البحث:

تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الرئيسة والفرعية التالية:

السؤال الرئيسي :

ما أثر القيادة الإدارية على أداء الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما أنماط القيادة الإدارية السائدة لدى القادة في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؟
2. كيف يؤثر نمط القيادة التحويلية على مستوى تحفيز الموظفين وأدائهم؟
3. ما العلاقة بين القيادة التشاركية ودرجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين؟
4. إلى أي مدى تساهم الأساليب القيادية الحديثة في تحسين الأداء المؤسسي داخل الوزارة؟
5. هل يختلف أثر القيادة الإدارية على الأداء باختلاف الخصائص الوظيفية للموظفين (الخبرة، العمر، المستوى الوظيفي)؟

2- أهداف البحث:

الهدف الرئيسي :

تحليل أثر القيادة الإدارية على أداء الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

الأهداف الفرعية:

1. تحديد أنماط القيادة الإدارية المطبقة داخل الوزارة.
2. قياس تأثير القيادة التحويلية على مستوى أداء الموظفين وتحفيزهم.
3. دراسة العلاقة بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي لدى الموظفين.
4. التعرف على دور القيادة الإدارية في تحسين جودة الأداء المؤسسي.
5. تقديم توصيات عملية لتطوير أساليب القيادة الإدارية داخل الوزارة.

3- فرضيات البحث:

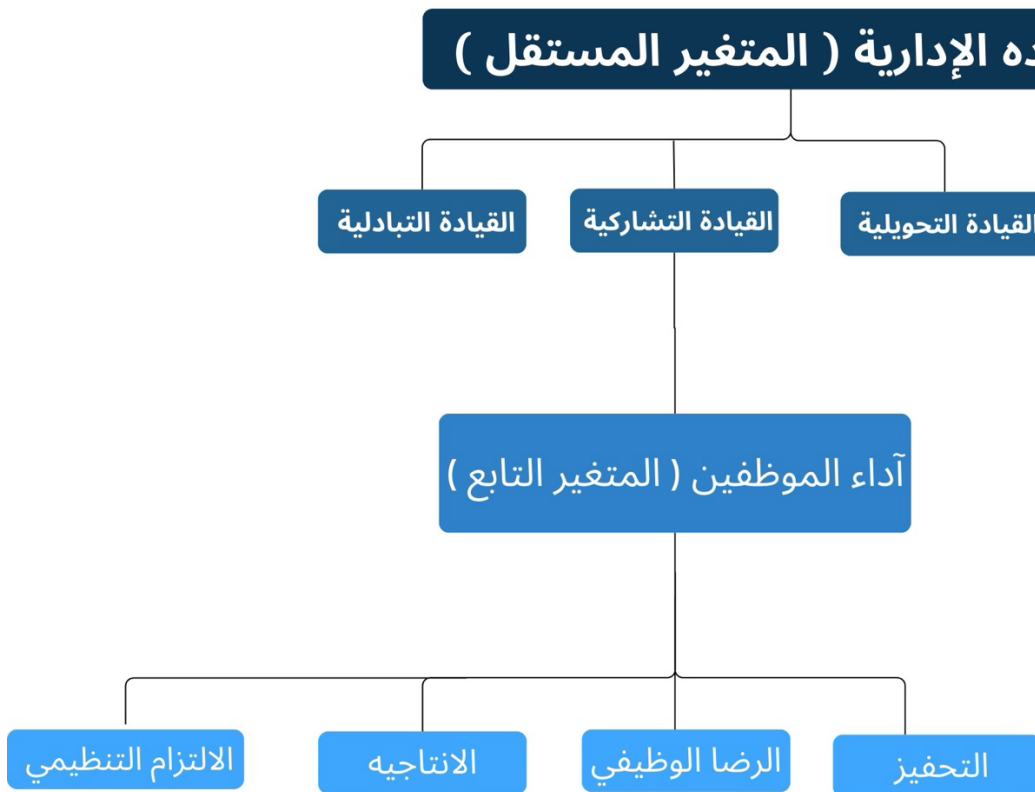
تعتمد الدراسة على الفرضيات الآتية:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وأداء الموظفين في وزارة الموارد البشرية.
2. تؤثر القيادة التحويلية إيجابيًا على مستوى أداء الموظفين.
3. تسهم القيادة التشاركية في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
4. توجد فروق ذات دلالة في أثر القيادة الإدارية على الأداء باختلاف الخصائص الديموغرافية للموظفين.
5. تطبيق أساليب القيادة الحديثة يساهم في تحسين الأداء المؤسسي.

4- نموذج البحث :

يمثل النموذج العلاقات المتوقعة بين المتغيرات:

نموذج البحث



5- مكان التطبيق المقترح للبحث (الدراسة الميدانية) :

سيتم تطبيق الدراسة ميدانيًا في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض، نظرًا لدورها المحوري في إدارة رأس المال البشري الحكومي، واحتوائها على بيئات وظيفية متنوعة وقيادات إدارية متعددة المستويات.

يستهدف البحث الموظفين الإداريين والقادة والمشرفين في الإدارات المختلفة داخل الوزارة.

6- منهجية البحث المتوقعة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأنسب لدراسة العلاقة بين متغيرات القيادة الإدارية والأداء الوظيفي.

وسيتم جمع البيانات من خلال:

- أداة الاستبانة لقياس آراء الموظفين حول أنماط القيادة ومستوى الأداء.
- المراجعة النظرية لأهم الدراسات السابقة والنماذج القيادية.

وسيتم تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية مثل SPSS للوصول إلى نتائج دقيقة.

7- المخطط المقترح للمشروع:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

ويتضمن:

1. المقدمة
2. مشكلة الدراسة
3. أسئلة الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. أهمية الدراسة
6. فرضيات الدراسة
7. حدود الدراسة
8. مصطلحات الدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

ويتضمن:

1. مفهوم القيادة الإدارية
2. أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية، التشاركية)
3. مفهوم الأداء الوظيفي ومؤشراته
4. العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي
5. الدراسات السابقة العربية والأجنبية
6. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

ويتضمن:

1. منهج الدراسة (المنهج الوصفي التحليلي)
2. مجتمع الدراسة
3. عينة الدراسة
4. أداة جمع البيانات (الاستبانة)
5. صدق وثبات الأداة
6. طرق التحليل الإحصائي

الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها

ويتضمن:

1. عرض النتائج الخاصة بالأسئلة والفرضيات
2. تحليل النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية
3. مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الخامس: الخلاصة والتوصيات

ويتضمن:

1. أهم النتائج
2. التوصيات العملية
3. المقترحات للدراسات المستقبلية

8- جدول المحتويات:

الصفحة	المحتوى
1	عنوان البحث
2	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
4	أسئلة الدراسة
5	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	فرضيات الدراسة
8	نموذج الدراسة
9	مكان التطبيق المقترح
10	منهجية البحث
11	المخطط المقترح للمشروع
12	قائمة المراجع

9- قائمة المراجع :

1. العنزي، فهد. (2023). القيادة الإدارية وأثرها على الأداء المؤسسي في الأجهزة الحكومية السعودية. مجلة الإدارة العامة، 64(2)، 55-80.
2. اليوسف، خالد. (2021). العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. جامعة الملك سعود.
3. العبدالكريم، ناصر. (2022). أساليب القيادة الإدارية وتأثيرها على أداء العاملين في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية. المجلة السعودية للإدارة، 12(1)، 33-60.
4. Bass, B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. Organizational Dynamics, 18(3), 19-31.

- Northouse, P. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). .5
SAGE Publications.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row. .6
7. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2024). *التقرير السنوي للأداء لعام 2024*. الرياض.
- Al-Qahtani, A. (2022). *The role of transformational leadership in* .8
improving employee performance in Saudi public organizations.
Journal of Public Administration Studies, 7(4), 112–130.
- Almalki, S. (2021). *Leadership styles and organizational effectiveness* .9
in the Saudi public sector. Middle East Journal of Management, 9(2),
87–104.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2 . المقدمة

تُعد القيادة الإدارية وأداء الموظفين من أكثر الموضوعات حضورًا في الدراسات الإدارية الحديثة؛ لأنهما يعكسان “كيف تعمل المنظمة فعليًا” وليس فقط ما تقوله الأنظمة أو الهياكل الرسمية. وقد بينت الأدبيات أن المؤسسات قد تمتلك لوائح متقدمة وخططًا استراتيجية واضحة، ومع ذلك لا تتحقق النتائج المطلوبة ما لم تُترجم تلك الخطط إلى سلوكٍ إداري يومي يقوده قائد قادر على التأثير، والتحفيز، ورفع التزام الموظفين. ومن هنا، جاءت أهمية التركيز على القيادة الإدارية بوصفها متغيرًا مستقلًا يوجّه الاتجاهات والسلوكيات، وعلى أداء الموظفين بوصفه متغيرًا تابعًا يقيس جودة التنفيذ ومستوى الفاعلية.

كما تظهر الدراسات السابقة أن بيانات العمل الحكومية تتميز بخصائص تجعل تأثير القيادة أكثر حساسية وتعقيدًا: تعدد المستويات الإدارية، تداخل الصلاحيات، كثرة الإجراءات، وضغوط أصحاب المصلحة. لذا اتجهت العديد من الأبحاث إلى تحليل “كيف” تؤثر القيادة على الأداء، وليس فقط “هل” تؤثر، وذلك من خلال تتبع الآليات الداخلية مثل التحفيز والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ووضوح الأدوار والعدالة الإدارية.

وبناءً على ذلك، يستعرض هذا الفصل الدراسات السابقة وفق ترتيب منهجي يبدأ بالمتغير الأول (القيادة الإدارية)، ثم المتغير الثاني (أداء الموظفين)، ثم العلاقة بينهما مع التركيز على الأنماط والتحديات والفجوات، وصولاً إلى خلاصة تُبلور ما يمكن أن تضيفه الدراسة الحالية في سياق وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

2.2 المتغير الأول: القيادة الإدارية :

2.2.1 التعريف :

تشير الدراسات السابقة إلى أن القيادة الإدارية ليست منصبًا إداريًا ولا مجرد صلاحية رسمية، بل هي عملية تأثير منظم يمارسها القائد عبر التوجيه والتحفيز وبناء العلاقات، بهدف تنسيق جهود الموظفين

وتحويل الموارد والأنظمة إلى نتائج قابلة للقياس. وعليه يمكن تعريف القيادة الإدارية في سياق هذه الدراسة بأنها: قدرة القائد داخل المنظمة على توجيه سلوك العاملين والتأثير في دوافعهم واتجاهاتهم، من خلال ممارسات إدارية واتصالية وإنسانية، لتحقيق أهداف العمل بكفاءة وفاعلية ضمن إطار الأنظمة والسياسات.

ويُفهم من التعريف أن القيادة الإدارية تتكون من بعدين متلازمين:

- بعد تنظيمي/تشغيلي يختص بتحديد الأهداف، توزيع الأدوار، المتابعة، اتخاذ القرار، وإدارة الموارد.
- بعد إنساني/سلوكي يختص بالثقة، التحفيز، إدارة العلاقات، الإنصاف، والتواصل.

وكلما اختل أحد البعدين، ضعفت فاعلية القيادة حتى لو بدا الجانب الآخر قوياً؛ فالتنظيم بلا تحفيز ينتج “التزاماً شكلياً”، والتحفيز بلا تنظيم ينتج “حماساً غير منضبط” لا يرفع الأداء.

2.2.2 التطور :

توضح الدراسات أن مفهوم القيادة الإدارية تطور عبر مراحل متعاقبة. في بدايات الفكر الإداري كان التركيز على القائد بوصفه “صاحب سمات” مميزة، ثم تحول الاهتمام إلى “سلوك القائد” وما يقوم به يومياً من توجيه ومتابعة وتفاعل. وبعد ذلك ظهرت مقاربات أكثر عمقاً تنتظر للقيادة كعلاقة تبادلية تتشكل داخل سياق تنظيمي محدد؛ أي أن فاعلية القائد لا تعتمد على أسلوب ثابت، بل على ملائمة أسلوبه للموقف وخصائص المروّوسين وطبيعة المهمة.

وفي المراحل الأحدث، أصبحت القيادة الإدارية مرتبطة بالتغيير والتحول المؤسسي، حيث انتقل التركيز من “إدارة التشغيل فقط” إلى “قيادة التحول” عبر بناء رؤية مشتركة، وتمكين الموظفين، وتطوير القدرات، وإدارة المقاومة، وتحسين الثقافة التنظيمية. وتبرز أهمية هذا التطور في القطاع الحكومي تحديداً؛ لأن التغيير غالباً ما يكون مرتبطاً بتطوير خدمات، وإعادة هندسة إجراءات، وتطبيق مؤشرات أداء، وتحسين تجربة المستفيد، وهي مجالات تتطلب قيادة تتجاوز النمط التقليدي.

2.2.3 الأبعاد :

تُظهر الدراسات السابقة أن القيادة الإدارية يمكن فهمها عبر أبعاد أساسية تتكرر في معظم النماذج القيادية، ومن أبرزها:

- بُعد التوجيه والوضوح: ويشمل صياغة توقعات واضحة، تحديد المسؤوليات، وتوضيح معايير الجودة والوقت. غياب هذا البعد يخلق ارتباكًا وتداخلًا في المهام، ما ينعكس مباشرة على الأداء.
- بُعد التحفيز والدعم: ويتمثل في تشجيع الموظفين، الاعتراف بالإنجاز، توفير التغذية الراجعة، وخلق معنى للعمل. التحفيز هنا لا يُفهم كمكافآت فقط، بل كبيئة يشعر فيها الموظف أن جهده "مرئي" وله قيمة.
- بُعد التواصل: وهو قدرة القائد على نقل المعلومات، الإصغاء، إدارة الاجتماعات، وفتح قنوات تواصل آمنة. التواصل الضعيف يضاعف الشائعات، ويزيد الأخطاء، ويبطئ الإنجاز.
- بُعد العدالة التنظيمية: ويشمل عدالة توزيع الأعباء، عدالة التقييم، وعدالة القرارات. هذا البعد حساس جدًا في الجهات الحكومية؛ لأن أي إحساس بعدم الإنصاف يضعف الدافعية ويولد مقاومة صامتة.
- بُعد المشاركة والتمكين: ويعني إشراك الموظف في الحلول، تفويض الصلاحيات بذكاء، وتطوير المهارات. المشاركة لا تعني فوضى القرار، بل تعني الاستفادة من المعرفة الميدانية وتحمل المسؤولية.

هذه الأبعاد تعمل كمنظومة واحدة؛ فمثلاً المشاركة دون وضوح قد تولد تضاربًا، والوضوح دون عدالة قد يولد رفضًا، والتحفيز دون متابعة قد يولد تساهلاً.

2.2.4 النظريات :

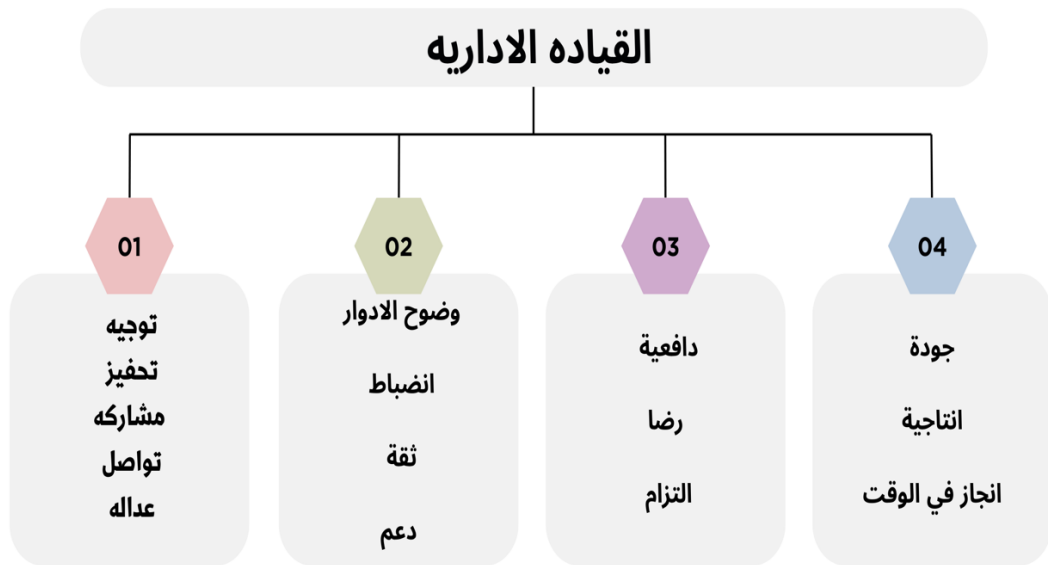
تركز الأدبيات على عدة توجهات نظرية تفسر القيادة الإدارية، ويمكن تلخيصها تحليليًا في ثلاثة مسارات رئيسية:

- المسار التحفيزي/الإلهامي: يرى أن القائد يرفع الأداء عبر بناء رؤية مشتركة وإلهام الموظفين وإطلاق طاقتهم. هذا المسار يفسر كيف يتحسن الأداء حتى عندما تكون الموارد محدودة، لأن الدافعية ترتفع ويزداد بذل الجهد.
- المسار التبادلي/الضبطي: يرى أن الأداء يتحسن عبر وضوح التوقعات وربطها بالمكافأة أو المساءلة. ينجح هذا المسار في المهام الإجرائية المتكررة، لكنه قد يكون أقل فعالية في المهام التي تتطلب ابتكارًا وتحسنًا مستمرًا.
- المسار التشاركي/التمكيني: يرى أن القائد يرفع الأداء عبر مشاركة الموظفين في القرار وتوزيع المسؤولية وتطوير القدرات. هذا المسار فعال في بيئات تتغير بسرعة لأنه يحسن الاستجابة ويقلل مقاومة التغيير.

وتشير الدراسات إلى أن القائد الفعال غالبًا لا يلتزم بنمط واحد جامد، بل يوظف مزيجًا متوازنًا وفق طبيعة المهمة وخصائص الفريق ومستوى النضج الوظيفي.

2.2.5 رسم توضيحي :

يمكن تمثيل القيادة الإدارية – بوصفها متغيرًا مؤثرًا – في صورة عامة تربط “ممارسات القائد” بنتائج الموظف:



2.3 المتغير الثاني: أداء الموظفين

2.3.1 التعريف:

توضح الدراسات أن أداء الموظفين مفهوم شامل يعكس مقدار ما يحققه الموظف من نتائج مقارنة بما هو متوقع منه وفق معايير المنظمة. ولا ينحصر الأداء في “كم أنجز” فقط، بل يشمل “كيف أنجز” من حيث الجودة، الالتزام، التعاون، والانضباط. وعليه فإن أداء الموظفين في هذه الدراسة يُفهم بوصفه: مستوى إنجاز الموظف لمهامه الوظيفية وفق معايير محددة، من حيث جودة التنفيذ، سرعة الإنجاز، الالتزام بالأنظمة، والسلوك التنظيمي الداعم للعمل.

2.3.2 التطور :

تُظهر الأدبيات أن تقييم الأداء تطور من الاعتماد على المخرجات الكمية إلى الاهتمام بالأبعاد السلوكية والمعرفية. ففي الوظائف الحكومية الحديثة، أصبح الأداء يرتبط أيضًا بالقدرة على حل المشكلات، التعاون بين الإدارات، تقديم مقترحات تحسين، وتقديم خدمة عامة ذات جودة. كما ظهرت أهمية ربط الأداء بمؤشرات قياس موضوعية (KPIs) لتقليل التقييمات الانطباعية وزيادة العدالة والشفافية.

2.3.3 الأبعاد:

تتناول الدراسات أداء الموظفين عادة عبر أبعاد متداخلة، من أبرزها:

- الجودة: دقة التنفيذ، قلة الأخطاء، الالتزام بالمعايير.
- الإنتاجية: حجم الإنجاز مقارنة بالوقت والموارد.
- الالتزام والانضباط: الالتزام بالدوام والسياسات والتعليمات.
- المبادرة والتطوير: اقتراح التحسينات، حل المشكلات، الاستعداد للتعلم.
- السلوك التنظيمي: التعاون، احترام الزملاء، دعم أهداف الإدارة.

وتؤكد الدراسات أن المؤسسات قد تحقق إنتاجية مرتفعة مؤقتاً مع جودة منخفضة أو التزام ضعيف، لكن الأداء المستدام يتطلب توازناً بين الأبعاد.

2.3.4 النظريات:

تُفسر الأدبيات أداء الموظفين عبر نظريات تحاول الإجابة عن: “لماذا يعمل الموظف بجد؟ ولماذا ينخفض أدائه أحياناً؟” ومن أبرز التفسيرات النظرية:

- أداء الموظف يرتفع عندما يشعر أن جهده سيقود إلى نتائج عادلة ومقدرة.
- الأداء يتحسن عندما تكون الأهداف واضحة والتغذية الراجعة متاحة.
- الأداء يضعف عندما يسود الغموض أو عدم العدالة أو الضغط غير المدعوم إدارياً.
- الأداء يتحسن عندما تتوفر بيئة تعلم وتطوير، لا بيئة لوم وعقاب فقط.

2.3.5 رسم توضيحي :

يمكن تصوير الأداء الوظيفي كنتاج تفاعل بين قدرات الموظف وبيئة العمل:



2.4 العلاقة بين متغيرات البحث :

أظهرت الدراسات السابقة أن العلاقة بين القيادة الإدارية وأداء الموظفين ليست بسيطة أو خطية دائماً؛ فهي علاقة تتأثر بالسياق التنظيمي وخصائص العمل. وفي العموم، كلما ارتفع مستوى القيادة الفعالة (وضوح، تحفيز، عدالة، تواصل)، ارتفعت مؤشرات الأداء. لكن قوة العلاقة قد تزيد أو تضعف تبعاً لعدة عوامل مثل طبيعة المهمة، درجة الاستقلالية، ضغط العمل، ونضج الموظفين.

2.4.1 الأنماط

تشير الأدبيات إلى نمط عام متكرر:

- عندما تكون القيادة داعمة وواضحة وعادلة، يظهر سلوك موظفين أكثر التزاماً ومبادرة، ويرتفع مستوى الجودة والانضباط.
- عندما تكون القيادة متذبذبة أو غير عادلة أو ضعيفة التواصل، يزداد “الأداء الشكلي” (إنجاز الحد الأدنى) ويقل التطوع والمبادرة، وتظهر مقاومة صامتة للتغيير.

2.4.2 التحديات/الصراعات :

توضح الدراسات أن بعض التحديات قد تعيق تحويل القيادة الجيدة إلى أداء مرتفع، مثل:

- تضارب الأولويات بين الإدارات أو كثرة المتطلبات الإجرائية.
 - ضغوط العمل التي تستهلك الطاقة النفسية للموظف وتقلل جودة الإنجاز.
 - ضعف الأنظمة أو قلة الموارد، ما يجعل التحفيز وحده غير كافٍ دون حلول تشغيلية.
 - فجوة التوقعات بين الإدارة والموظفين، خصوصاً عند التغيير التنظيمي.
- هذه التحديات لا تنفي أثر القيادة، لكنها تفسر لماذا قد لا يظهر الأثر بنفس القوة في كل الظروف.

2.4.3 الفجوات :

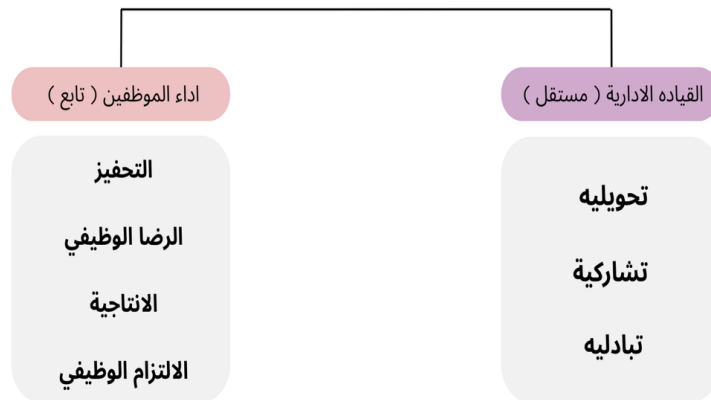
تستخلص الأدبيات فجوات بحثية متكررة، مثل:

- الحاجة إلى دراسات أكثر ارتباطاً بالسياق المحلي للجهات الحكومية السعودية، بدل الاعتماد على نماذج عامة.
- قلة الأبحاث التي تفسر “آليات” تأثير القيادة على الأداء (مثل الرضا والتحفيز كمتغيرات وسيطة).

- الحاجة إلى أدوات قياس ملائمة للبيئات الحكومية، تراعي طبيعة الأنظمة والهيكل والإجراءات.

2.4.4 رسم توضيحي:

الرسم المفاهيمي للعلاقة في بحثك:



2.5 الخاتمة :

2.5.1 ملخص نتائج الإطار النظري :

تلخص الدراسات السابقة أن القيادة الإدارية تمثل “رافعة” تنظيمية لتحسين الأداء، عبر تأثيرها على الدافعية والعدالة ووضوح الأدوار وجودة التواصل. كما أن الأداء الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد، لا يتحسن عبر عامل واحد، بل عبر منظومة متكاملة تنصدرها القيادة بوصفها منظماً وموجهاً ومؤثراً في بيئة العمل.

2.5.2 آثار البحث المستقبلية :

تفتح الأدبيات الباب لبحوث مستقبلية تتناول:

- كيف تتغير علاقة القيادة بالأداء عبر الزمن (دراسات طولية).
- قياس الأثر غير المباشر عبر متغيرات وسيطة مثل الرضا والثقافة التنظيمية.
- مقارنة الأنماط القيادية داخل الإدارات المختلفة وتأثيرها على مؤشرات أداء محددة.

2.5.3 المساهمات في هذا المجال :

تتمثل مساهمة الدراسة الحالية في تعميق فهم علاقة القيادة الإدارية بأداء الموظفين ضمن سياق وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وبناء تصور يمكن أن يفيد عملياً في تطوير برامج إعداد القادة، وتحسين بيئة العمل، ورفع جودة النتائج المؤسسية.

2.6 المراجع :

مراجع عربية

1. العنزي، فهد. (2023). القيادة الإدارية وأثرها على الأداء المؤسسي في الأجهزة الحكومية السعودية.
2. اليوسف، خالد. (2021). العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (رسالة ماجستير).
3. العبدالكريم، ناصر. (2022). أساليب القيادة الإدارية وتأثيرها على أداء العاملين في القطاع العام السعودي.
4. الحربي، محمد. (2020). أثر القيادة الإدارية في تحفيز العاملين بالقطاع الحكومي.

5) Burns, J. M. (1978). *Leadership*.

6) Bass, B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership*.

7) Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice*.

8) Almalki, S. (2021). *Leadership styles and organizational effectiveness*.

9) Al-Qahtani, A. (2022). *Transformational leadership and employee performance in Saudi public*